VALVE®

新员工手册

VALVE®

新员工手册

在无人为你指路时

你要无所畏惧继续前行

2012 年
第一版

VALVE
PRESS

献给每一位 Valve 员工的家人

感谢您帮助我们一起

创造这个神奇的地方

目录

本手册不涉及公司劳务合同或约束条款，并随时可以修改。无论是否有理由或是否事先通知，Valve 和员工双方均可随时解除劳务关系。在 Valve 就职完全由员工自主决定，本手册中任何内容都不会改变此一前提。

2012 年 3 月初版

美国 华盛顿州
贝尔维尤市
Valve Corporation
www.valvesoftware.com

本手册由 Valve 设计 CaesarZX(郑骁) 进行本地化
字型: Noto Sans CJK SC、楷体、宋体

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

前言

1996 年，我们启程开始制作伟大的游戏，但当时我们意识到我们得先创造一个哺育那种“伟大”的摇篮。在那个摇篮里，每一位才华横溢的个体都能以他们自己的方式将他们最杰出的成就交到数以百万计的玩家手中。这本书中所涵盖的，正是引导我们前行的纪律与原则。在 Valve 成长的道路上，我们希望这些纪律与原则能够让每一位加入我们行列的新人从中受益。

如果你初来 Valve，欢迎你! 本书中提到的目标固然重要，然而真正推动 Valve 前进的，是你自己的创意、才华与力量。

感谢你们的到来，让我们共同创造辉煌。

如何使用这本书

这本手册并不是关于员工福利，或教你如何布置你的办公桌、上哪去找源代码的。在 Valve 的工作可能一开始会让你感到非同寻常，所以本手册是关于你要做出的决定以及如何考虑那些决定的。总的来说，本手册是教你如何做到不被这里吓坏的。

Valve 有一个企业内部网络（http://intranet）可供查询更多具体信息。其中包含了从如何搭建自己的 Steam 仓库到自己的眼镜费用是否包含在了你的公司津贴里在内的一切信息。

这本手册也在内网中，你可以随时编辑它。读完本手册后，请帮我们改进本书以让它更适合其他新员工。增加新内容或改动现有内容，加入到最后的术语表中。你要是不太想编辑这本手册，那就添加一些注脚，留下评论和建议。我们会仔细审阅并采纳这些改动，并应用于将来的新版中。

1

欢迎来到 Valve

你的第一天



图 1-1

过了面试，签了合同，你终于进了 Valve。恭喜你，欢迎你。

Valve 的办事方式是如此独树一帜，这将是你职业生涯中最棒的体验，不过首先要去习惯它还得费些功夫。这本书是由那些曾和你一样做过新人的员工所写，他们的目的是想尽可能缓解你入职最初几个月的烦恼。

关于 Valve 的几个要点



图 1-2

Valve 自给自足。我们从未接受过外界投资。这是自从公司创立以来我们始终保持自由管理公司和商业活动的最根本前提。

Valve 拥有自主知识产权。这一点使我们与整个游戏产业乃至绝大多数娱乐产品制作公司有了天壤之别。尽管我们并非一开始就如此，但在《半条命》发售之后，得益于跟我们最初的发行商之间的法律纠纷，现在我们真有了，于是我们拥有了自主决定如何制作产品的自由。

Valve 不仅仅是一家游戏公司。我们以一个相对传统的游戏公司起家，现在依然是，但我们已大大扩张了自己的领域。

这样我们就能把游戏越做越好，并实现丰富多样化。我们是一家娱乐公司，一家软件公司，一家平台公司，但最重要的是，一家充满了热爱自己产品的员工的公司。

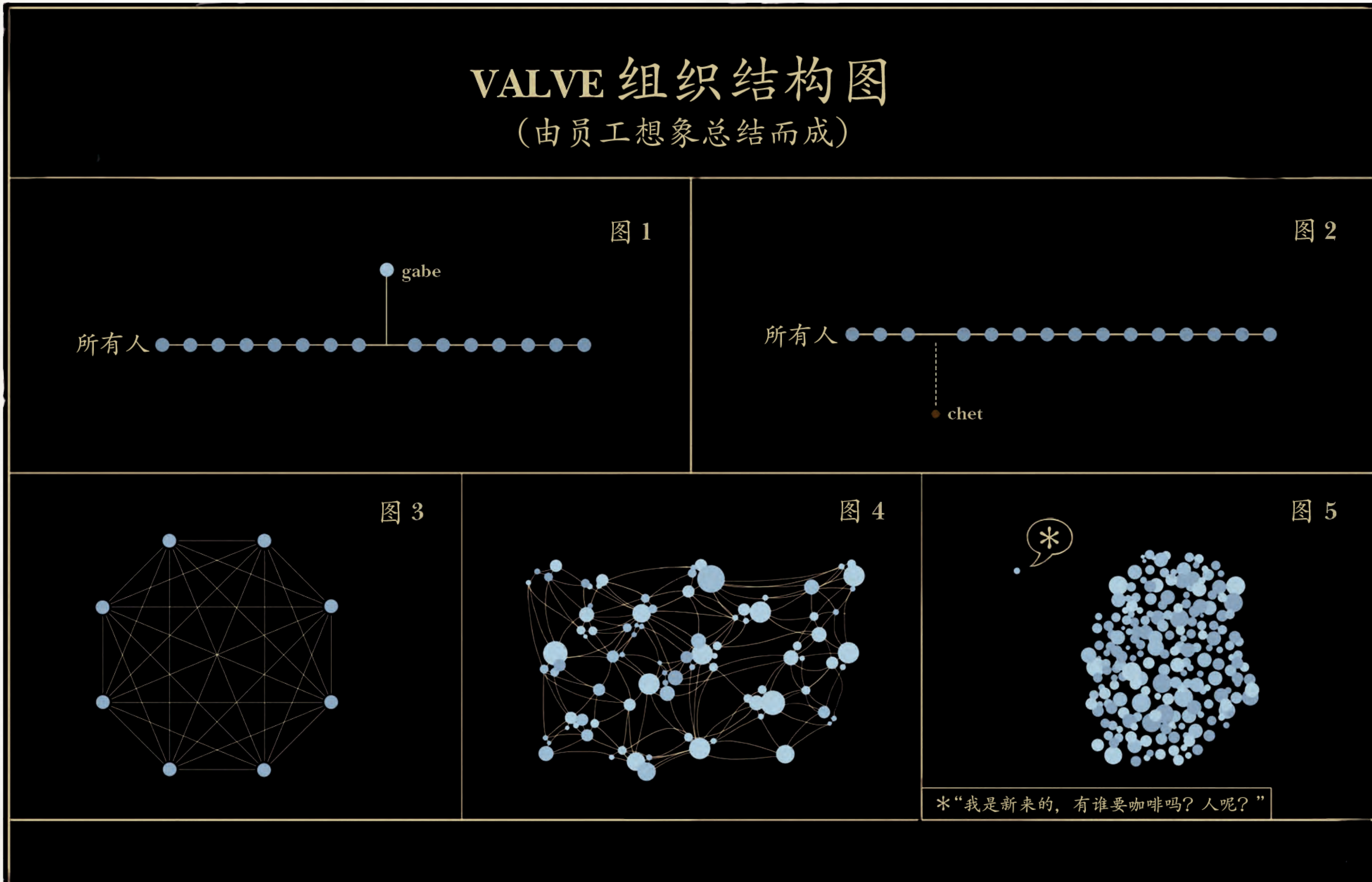
欢迎来到“平等世界”

等级制度有利于维持一家企业的预见性和可重复性。它能简化计划流程并使得从上至下管理一大群人来得更轻松，这就是为什么军队会如此重视和强调这一制度。

但如果你是一家花了 10 多年来寻觅世界上最聪明、最具创造力和才华的人的娱乐公司，却让这些人坐在办公桌前对你言听计从，那就等同于抹去了他们百分之九十九的价值。我们需要的是革新者，因此就要为他们创造施展才华的舞台。

所以，Valve 是平等的。当然，这并不是说我们没有任何管理体制，也不能说你不需要向任何人“汇报”。我们有创始人，有总裁，但哪怕是他也不能成为你的经理。这个公司的方向由你来把控——向着机遇前进并避开风险。你有着给项目开绿灯的权力，你也有发售产品的权力。

一个平等的架构消除了每一个组织上的障碍，使客户能够



注：Gabe是总裁，Chet是Valve的元老之一

充分享受到你自己的工作成果。每家公司都会告诉你“客户是上帝”，但在这里，这句话是真正有分量的。我们绝对不会阻止你独自探索客户的需求，并以自己的方式努力去满足他们。

看到这里如果你脑子里闪过：“哇，那不就说明我责任很大嘛。”那你想对了。这就是为什么你在 Valve 唯一最重要的任务就是“招聘”。（关于“招聘”，请参阅第 43 页）任何时候你面试一个潜在的新员工时，你不但要考虑他们是否有团队协作的能力，也要考虑他们是否具备亲手运营这家公司的能力，因为那是他们真要干的事。

你的办公桌为什么有轮子? 请把这些轮子当作象征性的提醒物，提醒你自己时刻都要思索如何才能让自己更有价值。但同时你也要把那些轮子当真轮子看，因为它们就是轮子，当你需要移动桌子时，你会用得着它们。

你会注意到同事们经常搬来搬去；有时候整个团队都要移动桌子坐得更近一些。不会有组织架构方面的障碍来影响你与他人的亲密沟通以及你与他们的互帮互助。

实际上，公司上下每个人都在不断地搬家，致使在公司里找人成了一个问题。这就是为什么我们的内网有这么一个地址 http://user（网址略）。你的机器插在哪就标明了你目前的位置，于是我们就能在内网上找到你。

*详见18页 图2-2

2

初来乍到

你的头一个月

好，你已经决定把办公桌放哪了。你知道咖啡机在哪了。你甚至已经知道某个同事叫什么了。你不再害怕了。你今天早上就已经摩拳擦掌跃跃欲试，打开了你的电脑，可是然后呢?

下一部分将教会你如何决定该做什么。你会学到项目是怎么运作的，集团是怎么运作的，还有产品是怎么从 Valve 走出去的。

你该干什么

我为何要自己去选择项目?

我们听说有些公司给员工一部分自由时间去做自己的项目。而在 Valve，这个比例是百分之百。

由于 Valve 是平等的，大家不会因被指定到哪个项目才去做哪个项目，而是在问了自己一个正确的问题后(稍后详解)，你自己决定想做什么才去做什么。员工可以对自认为垃圾的项目表示不满和反对，而对于他们从中看得到价值的好项目，他就会积极自由组队，也就是说公司的"内部招募"总是随处可见。

既然你能在这里工作，说明你的能力已经得到了肯定。人们会拉你去做他们的项目，而且会努力劝说你加入。当然，决定还是由你自己做。(事实上，多数情况下，能有一个人能告诉你该干什么都已经是一种美好的奢望。)

可我怎么才能决定该干什么?

决定该做什么，可以说是在 Valve 工作的最难一关。因为你现在已经知道了，你被雇用不是为了让你满足某一岗位需求。而是让你不断寻找那些你认为最有价值的事去做。当你的项目完成后，你或许会发现自己与当初最擅长的领域叉开了十万八千里。

在 Valve 选择项目或任务是没有任何规则可循的。但要是能回答下列问题，可能会对你有所帮助：

- 在那么多正在进行中的项目里，我能做出最有价值的事是什么呢?
- 哪个项目能对客户有最直接的影响? 他们能从我的产品里获益多少?
- Valve 是不是正在做不该做的事?
- 什么是有趣的? 什么是会有回报的? 我个人的优势在哪能得到最佳体现?

我怎么知道有哪些项目正在进行?

你会看到很多列表，比如当前正在做的项目，但比看列表好得多的办法是直接问同事。真的，随便问谁都行。问了以后，你会了解到公司里都在做些什么，而同时你的同事们也会逐渐了解你。Valve 的许多人都想知道你关心什么，你擅长什么，你担心什么，你从哪获得的经验，等等等等。而最高效的方式自然就是开门见山地告诉他们了。如此一来，你在了解项目情况的同时，也是在向那一群人介绍你自己。

现在你知道 Valve 是怎样改变我们内部的项目沟通和交流的方式了吗？好极了，那就这么干吧。同时，公司每一个人的椅子边上永远都有你的一席之地，那就常去坐坐吧!

短期还是长期目标?

由于我们都有权决定各自工作的优先级，也因为我们都积极渴望使自己变得有价值，那些对公司有着可预见和预测的高回报的项目自然对我们就格外具有吸引力。因此当有一个显而易见的好机遇足以实现短期商业目标时，我们都会去抓住它。而当我们面对一个问题或是一个威胁，并且它的弊端又近在眼前，我们肯定会毫不犹豫地把它解决掉。

　　这听起来不错，而且多数情况下确实不错，但要记住，这么做也是有坏处的。具体来说，要是我们稍不留神，这种做

法会让我们在短期机遇和威胁之间徘徊不定，这样一来，主动就成了被动。

所以我们这种反传统的公司结构带来了一种至关重要的责任：公司的长期目标完全要靠我们自己来花精力去决定。

有人叫我去（或不要去）做 X 项目。
他可是这里的老人啊!
好，此时正确的反应就是思考一下这些同事的建议是否正确，拓宽一下你们讨论的范围。如果你觉得已被他们说服，不要忘了你自己的目标。拉更多人来一起探讨，注意倾听。注意，任何人都没有“权威”来左右你自己的决定。是的，他们没有权威，但或许他们会有一些有价值的经验值得吸取，他们可能有你还没有掌握到的信息，或是对你来说全新的看法。在讨论出结果前，你是唯一能左右自己想法的人，你来做主。你所服务的是 Valve 的客户，你只做对他们有益的事情。

坊间流传着许多故事，说 Gabe 是如何一人做出许多重要决定的。比如在会议开到一半时就决定为《传送门 1 》招募一整个团队。尽管有这样那样的例子表明以那种方式做出的决定有时候是正确的，但那并非Valve 的常态。要真一直如此，除非我们都像 Gabe 或者那些管理型人才一样的明智，那让他们来帮我们做一切重要的决定也足够了。Gabe 正是第一个明确表示这么做是不对的人。他的决定和要求与其他所有人的一样，都需要经过仔细审查和质疑。（所以要是他让你把他最喜欢的匕首设计放进《反恐精英》里，你直接说“不”就行了。）

无论你在哪个小组里，无论你是在搭建 Steam 服务器、翻译客户支持说明，还是在为《军团要塞 2》制作第一万顶帽子，如上思考都将使你获益。相信这一点对你相当重要，所以我们会在本书接下去的内容里反复提到这一点。

我那些做不完的事怎么办?

在这样的环境下，你总会因为在选择项目上担心顾此失彼而产生失败感，这是很自然的。相信我们，这在这里再正常不过了。放心，没人会要求你必须在你遇到的每一个机会上都能投入精力。我们只想让你学会如何选择最重要的事去做。

Valve 是怎么决定该做什么的？

我们从来都是这么做决定的：等有人确定自己的某个决定是正确的之后，让他们去组织更多的人来一起干。我们信任每一个做出决定的人，而这种相互信任早已在一次又一次的成功中被充分证明是有丰厚回报的。

不过除了信任彼此的决定外，我们还要不断考察我们自己的决定。每当我们踏入一片未知领域时，我们的发现经常会与我们自己原先的预期相左。经验告诉我们，永远不要靠假设、未经证实的理论、或那些民间智慧来左右我们的思想。

这样的思想方式被广泛应用于公司的一切商业活动，从游戏开发到招聘，甚至到 Steam 平台上的游戏销售。我们很幸运，Steam 正是一个磨练商业头脑的绝佳平台。它本身的作用是一个为客户打造的娱乐和服务平台，但同时也是我们与客户之间的沟通纽带。

那些公认的老生常谈存在于比如销售、市场营销、地域性、季节性、互联网、购买行为、游戏设计、经济学、招聘等等各个领域，可它们却往往被证明是错误的。所以我们从中吸取教训，在做任何事之前，最好都首先要确保这些行动是在自己可掌控的范围之内，或者起码是能够预测和分析其后果的。

招募新人是一项难以预测和衡量的工作。尽管我们总是在招聘时保持最大限度的理性，可多年来这方面我们依然大有需要改进的地方。长期以来我们在招聘上越来越重视对应聘

者的“预测”、“衡量”和“分析”。许多人认为招聘是一门“软性”艺术，因为它牵涉到太多的人性、个性、语言以及微妙细节，可实际上它足以成为一门精确的科学，只不过我们现在还没让机器人去面试新人。(*参见第 43 页“招聘”一节*)

下次 Valve 制定项目时我能参与其中吗?

答案是肯定的。Valve 里没有秘密。不论什么项目，你都随时可以来参与。你所要做的就是 1)直接开始干。或者 2)开始和你认为已经开始做这个项目的同事聊聊，了解怎样才能最好的体现自己的价值。你随时都能来，不会有什么批准流程，也不会有繁琐的程序。其实与你担心的正相反——寻找你觉得该做的事恰恰是你的工作。

团队、工作时间，以及办公环境

“集团”

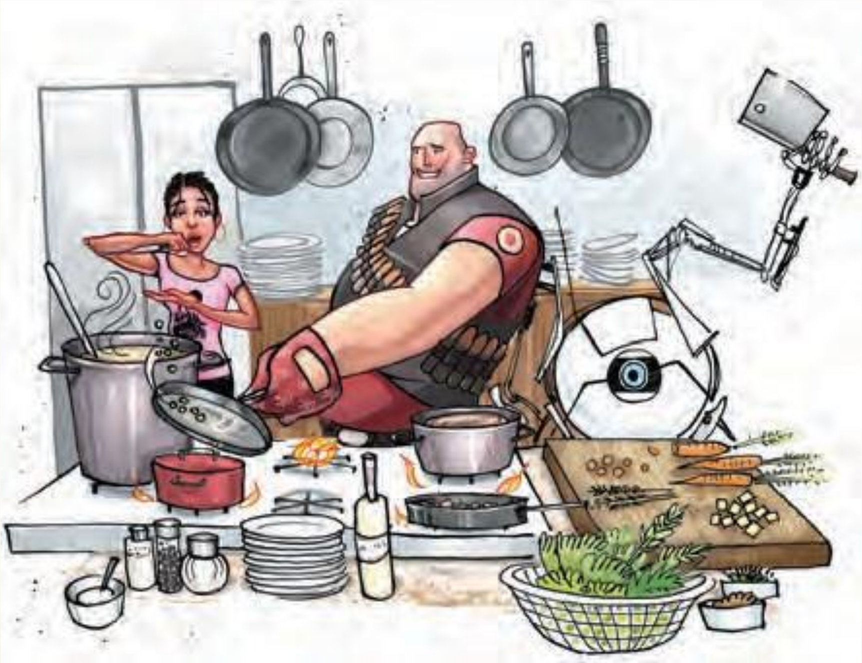


图 2-1

所谓“集团”,其实不过就是一个多部门协同的项目组而已。我们从 Valve 成立之初就已经开始自发的广泛采用这种临时小组制了。它们存在的目的就是要输出产品和丰富的功能。和公司里其他类型的小组一样，它们有机的组织起来，每个人都挑自己认为最重要的项目参加。

请参阅 Ken Birdwell 年所写的关于“集团”的文章。文中详细介绍了“集团”的由来，以及它们对于我们的意义：http://tinyurl.com/ygam86p

团队领导

通常，在一个项目中总会有某个人以“领导”身份出现，但这个人所扮演的角色并非是传统意义上的管理者。多数情况下，他主要是一个信息交换中心：这类人要将与整个项目有关的一切都装在脑子里，这样小组的其他人就能轻松地从他那里获取工作所需要的所有信息。所以说，这个“领导”是为小组服务的，只不过是看起来像是一个小组的中心罢了。

体制若隐若现

有时候，项目小组内部会组成一些临时架构来满足小组的需要。尽管 Valve 员工们没有固定的职责范围和限制，但他们无时无刻不对自己的“工作”有着清晰明了的认识，并会与同事一起根据小组的需要极高效地为自己制定工作职责。虽然这份职责随小组的需求变化而变化，但这一临时架构足以让每个人都能相互了解对方的职责以建立良好的沟通。要是有人“搬家”到了另一个小组，或者是小组更改了自己的项目优先顺序，每一个组员都能够根据新的需求彻底改变自己所扮演的角色。

然而，Valve 公司并没有完全否定组织架构的作用——它总会以各种形态在 Valve 临时出现。在小组成员完全不建立任何等级或编制时，或是当这些制度持续的时间太久时，都会有问题发生。我们认为那种组织结构将不可避免地只会满足小组自己的需要，而不再是为 Valve 的客户着想。等级制

度会通过招募更多适合这一制度的人从而实现自我强化，让更多的人来充当下属的角色。最后，原先为客户服务的单纯目的将逐渐被成员利用体制谋求私利的欲望和行动所取代和吞噬。

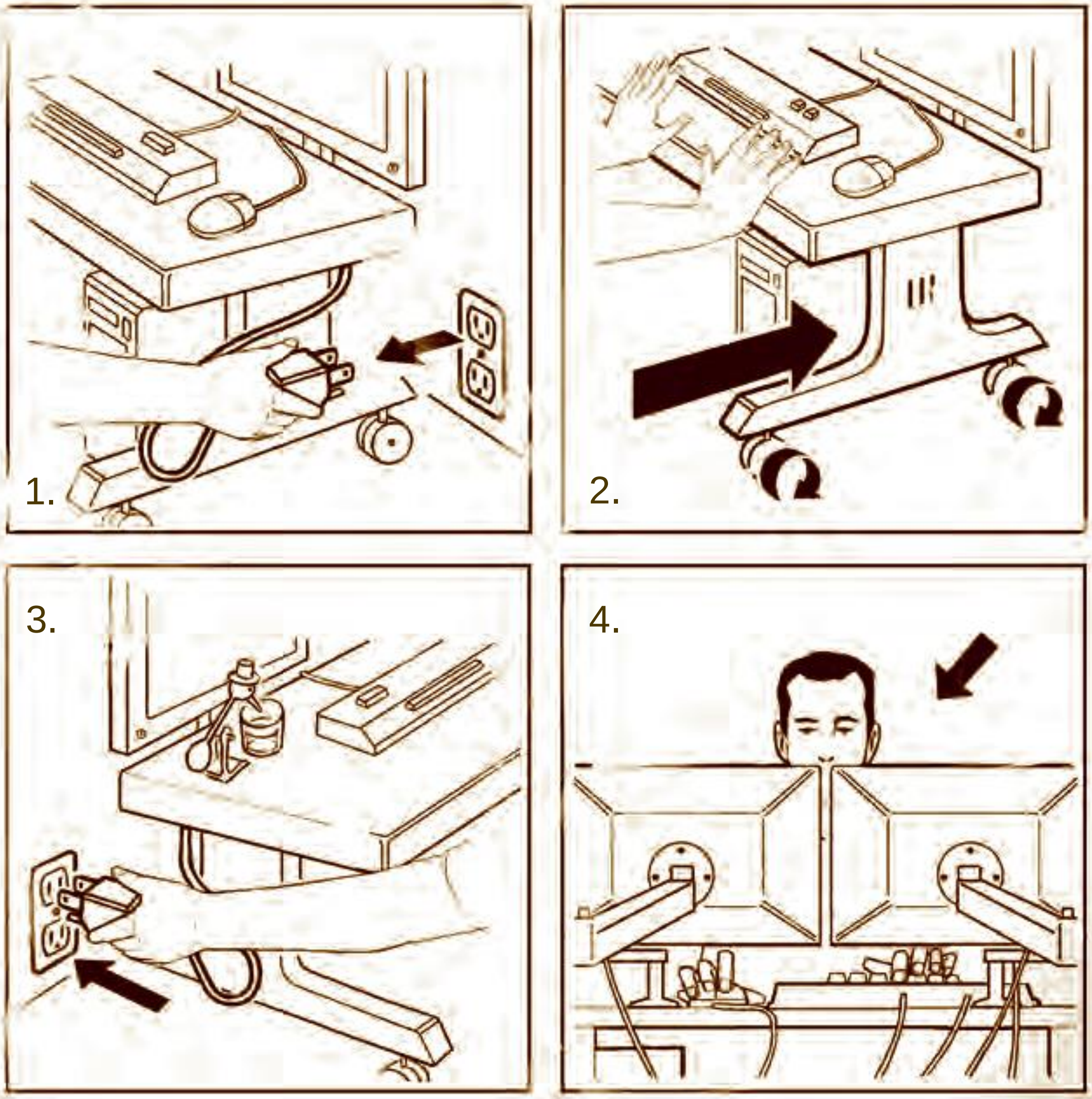
工作时间

尽管在产品完工前夕，员工有时会自觉地强迫自己加班加点，但实际上大多数的过度加班行为正是缺乏整体计划和沟通的表现。如果 Valve 发生这种事，就说明有什么最基本的地方出了问题，需要重新考虑和及时纠正。所以如果你环顾四周，好奇怎么没有人拼命加班，那原因是很简单的。我们花最大的精力去挑选人才，就是要让他们在工作和家庭、以及生活的其他重要部分之间做出权衡。

假如你发现自己连续超时工作，或者只是感觉到上述的平衡出现了异常，那就请不要犹豫，去找你觉得能帮你的人提出这一问题。Dina 喜欢强迫别人去休假，所以你可以把她设为你的第一站。

（下转第 19 页）

图 2-2 移动你办公桌的方法



第一步：从墙上拔下插头

第二步：移动你的办公桌

第三步：把插头插回墙上

第四步：继续工作

Valve 历史时间线

1996



- Valve 建立于华盛顿州柯克兰市，创办者为 Gabe Newell 和 Mike Harrington。
- 创办手续于 Gabe 的结婚当天签订。
- 从 id Software 购买 Quake 引擎授权。
- 开始制作首款游戏《半条命》（HL）。
- 开始制作第二款游戏《Prospero》。
- Valve 招募和组建了两支游戏团队，其中包括第一位外国员工，来自英国。



1997



- Gabe 保证如果 HL 成为销量冠军，公司就带所有员工去度假。
- 内部评测后认为 HL 还不够出色，不能发行。

  HL 团队推翻了游戏原稿，从头来过。
- 《Prospero》永久搁置。

1998

《半条命：首日》OEM 试玩版发行

此试玩版与 Voodoo Bamshee 显卡捆绑发行，传播效果远远超出预期受众范围。Valve 预感到正式版将会大卖。



《半条命》正式发行



随着“黑山基地”事故的发生，世界从此再也不同了。

收购 TeamFortess Software 公司

《军团要塞》(TF) 主创人员加入 Valve，开始制作 **《军团要塞经典版》**。

Valve 的第一次全公司度假，地点是墨西哥的 Cabo San Lucas。

参加员工人数：**30**

携带孩子数：**0**

1999

Valve 开始对最好的模组提供支持，偶尔也会收购几个。

《半条命：针锋相对》发行

本资料片从一名入侵士兵角度经历整个黑山基地事故。

《军团要塞经典版》发行



2000

Mike Harrington 与 Gabe Newell 和平解除合作关系，Newell 开始独自领导 Valve 公司。

《反恐精英》（CS）发行



《Ricochet》发行

Robin Walker 向模组社区演示如何使用 Valve 的 SDK 工具快速制作游戏。

2001

CS 很快就成为了世界第一在线动作游戏。

《半条命：死亡竞赛经典版》发行

《半条命：蓝色行动》发行



2002



Valve 从原来的柯克兰办公室搬迁到现在的华盛顿州贝尔维尤市中心。

在 GDC 大会上公布了 Steam 平台

Valve 的 Steam 原本只为自己的游戏服务，例如 **HL** 和 **CS**，后来开始为第三方提供全新的工具和服务。

Valve 反作弊系统（VAC）上线

猖狂的在线作弊严重影响了用户体验，Valve 积极应对解决了问题。

2003

《半条命 2》（HL2）源代码被盗

一名黑客潜入 Valve 的内网盗取了正在开发中的 **HL2** 代码并疯狂散播。

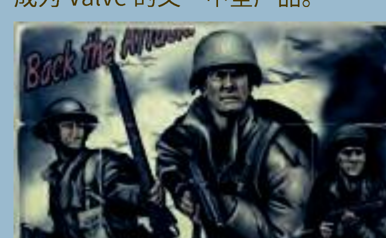
长达数年有关 Borealis 破冰船和 Kraken 基地的猜测开始了……

Steam 平台正式上线

CS 成为 Valve 的首款 Xbox 游戏

《胜利之日》发行

一款得到 Valve 全力支持且大受欢迎的模组，从此成为 Valve 的又一中坚产品。



2004

Source 引擎公布

《半条命 2》（HL2）发行



世界首次（合法地）见识了 Source 引擎的真面目以及它的强大产品 **HL2**。

HL2 成为首部同时有 Steam 版和零售版的游戏。同时也成为 Valve 的第二部 Xbox 游戏。

《反恐精英：Source》（CSS）发行

经过多年的努力，Valve 的新引擎技术终于揭开面纱。



《反恐精英：零点行动》发行

《半条命：Source》（CSS）发行

原来的 **HL** 获得了视觉升级。

2005

首款第三方游戏

登陆 Steam

这是数字销售的里程碑。

Steam 给 PC 开发者们提供

了另一个游戏的零售途径。

《半条命 2:失落的海岸线》

技术演示发布。

提供 Valve 的第一版开发评

论功能，广受好评。

《胜利之日:Source》发行

DigiPen 技术学院 6 名学生的游戏

演示《Narbacular Drop》吸引了

Valve，并被雇用。

2006

《半条命 2:第二章》发行

Valve 首次尝试章节化讲述

游戏故事。



《半条命死亡竞赛: Source》发行

2007

The Orange Box

《橙盒》发行

包含两款老产品和 3 款新游戏。



《军团要塞 2》(TF2)，期待已久

的经典联机游戏之续作。

《半条命 2：第二章》增加了故事

的情感元素。

《传送门》瞬间成为世界级经典。

Steam 社区上线

Steam 平台社区化，实现好

友互助和社交功能。

Steam 达到 1500 万活跃

用户数，游戏超过 200 款

2008

《求生之路》发行

Steamworks 公布，从此第三方开发者也能免费使用 Steam 平台的商业和技术工具。

Steam 用户数达到 2000 万，游戏数超过 500 款。

TF2 三个角色 Medic、Pyro 和 Heavy 的重大升级

所有 **TF2** 用户通过 Steam 平台直接升级。



2009



《求生之路 2》发行

破 Valve 预售量最高纪录。

独立游戏《The Maw》成为 Steam 首款为之发布游戏 DLC 的产品。

Steam Cloud 上线，提供各类文件的无缝在线存储，包括游戏存档、游戏配置文件等等。

Steam 用户数超过 2500 万，游戏数超过 1000 款。

TF2 发布“狙击手 vs 间谍”升级补丁。立刻引发了一场恶战！

这个补丁后，**TF2** 的升级越来越频繁，目前共有超过 280 次升级。

TF2 第一顶帽子出现

2010



Valve 搬到了华盛顿州
贝尔维尤市一栋更大的办公楼。

Valve 宣布 Steam 和 Source
开始支苹果电脑。



Valve 宣布**《传送门 2》**
将于 2011 年发行。

Valve 开始制作 Dota

2011

《传送门 2》在多个平台初次亮
相，广受好评。



Dota 2 在德国科隆 Gamescom 游戏
展首发，同时举行首届 Dota 2 年度国
际邀请赛。

2012

Valve 迎来第 44 位外国籍员工
——这一次来自德国。



2012 年，Valve 到夏威夷举行第十次
全公司度假。
参加员工数：**293**
携带孩子数：**185**

第一季度：新员工手册付印

接下来呢？看你的了……

办公环境

有时候，公司里的一些东西会好得让你觉得不真实。如果你发现自己走在走廊里，左手一碟新鲜水果，右手一杯 Stumptown 特浓咖啡，换下你的脏衣服，步入其中一间按摩室中时，可别给吓坏了。所有这一切都是为你准备的，而且别担心有人会对你贪这些东西的便宜而怪你——放轻松！如果你按摩完回办公室的途中去玩飞镖，或者去 Valve 的健身房锻炼或者随便干什么去了，这地方也不会像那些 90 年代末期的网络公司那样倒闭。不过，要是哪天我们开始提供有鱼子酱的午餐了，那可能就真出什么乱子了。是的，如果出现鱼子酱，那你就恐慌吧！

风险

要是我搞砸了怎么办?

Valve 从来都没有人因犯错而被开除过。我们觉得那么做是毫无道理的。为员工提供失败的自由正是这家公司的重要特点之一——如果员工犯错就受到惩罚，那么我们不可能从员工身上指望太多。即便是代价高昂的，甚至是造成巨大损失的错误，我们都视之为学习教训的机会。因为任何错误都是可以弥补的。

“搞砸”是个很好的学习机会，你能从中发现自己的许多假设是错误的，或者发现你的世界观出小问题了。要是你改进你的世界观并以更好的姿态继续前进，那你就回到正轨了。去找些办法来测试你已经确信的事物，要敢于尝试，敢于收集更多的数据。

“搞砸”也能帮助你提高预知和防止错误结果的能力。问问自己“要是我对了，会怎么样?”,问问自己“要是我错了，会怎么样?”，然后再问：“现在怎么样了？”要是发生了什么完全没预料到的事，试着去找出原因。

导致最终失败的原因有许多种。反复犯同一个错误就是一种。在失败之前或之后不把客户或者同事的话当一回事又是一种。千万不要忽视证据，尤其是当它们表明你错了的时候。

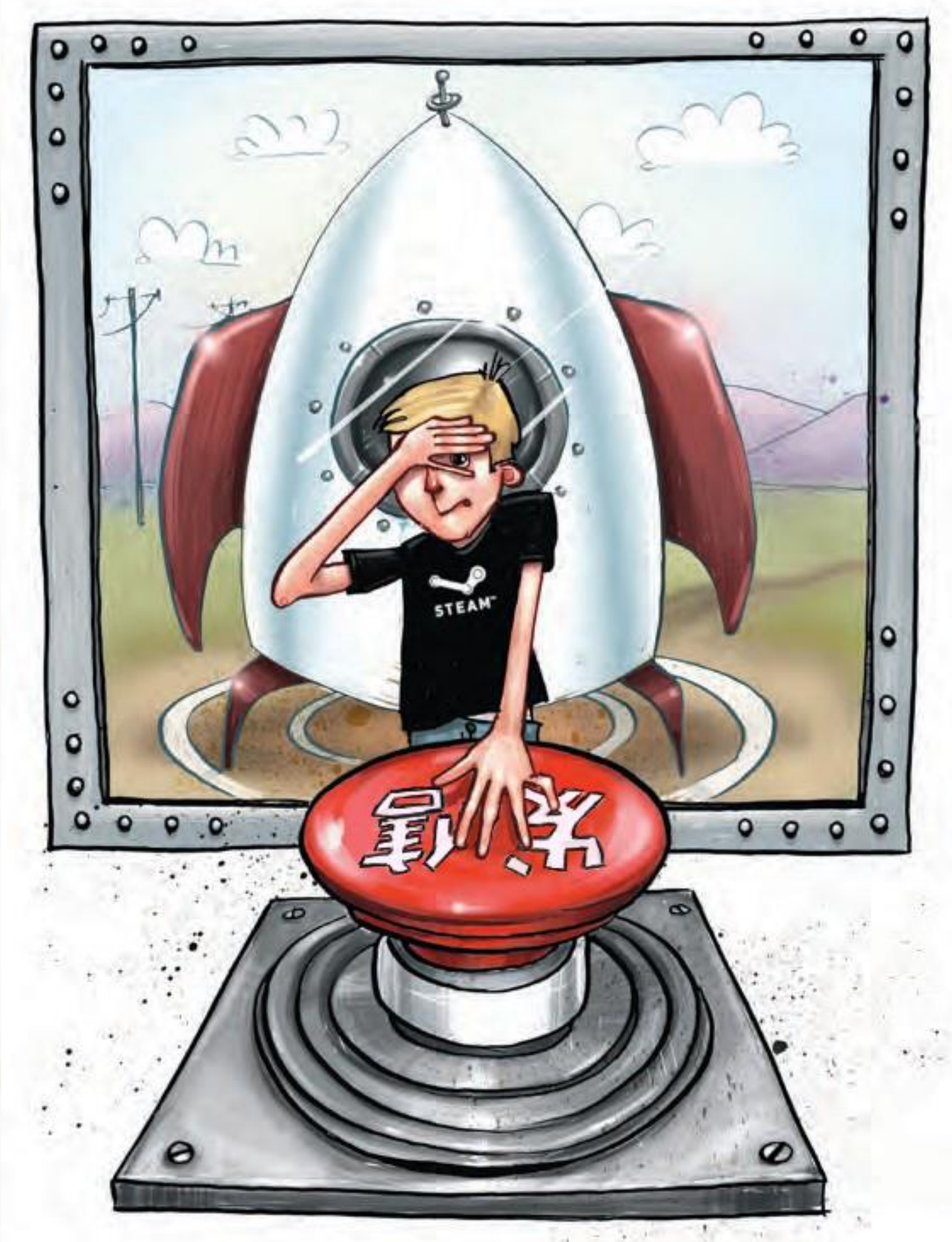
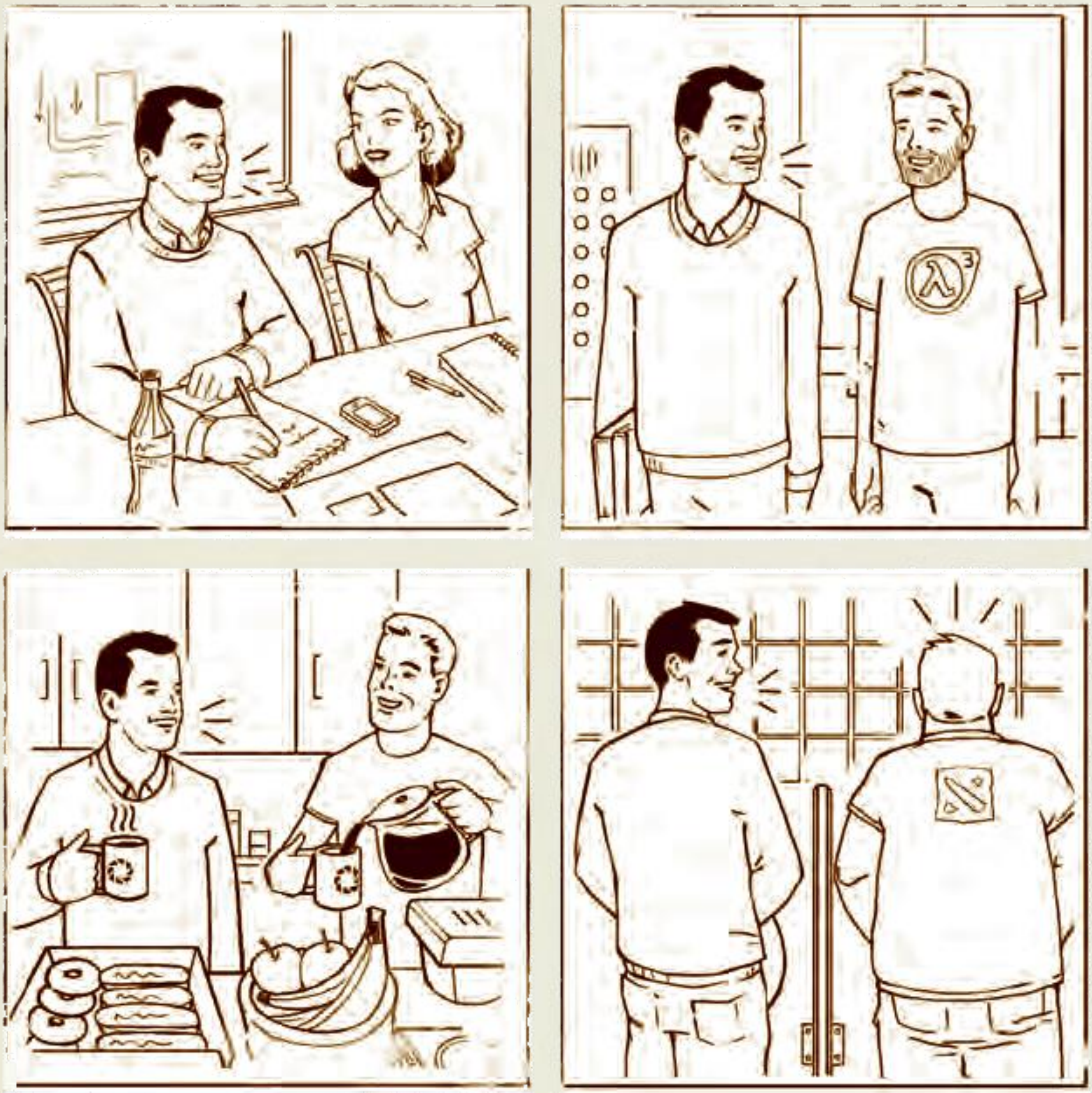


图 2-3

图 2-4 了解情况的方法



第一步：会议中与人交谈

第二步：电梯里与人交谈

第三步：厨房里与人交谈

第四步：厕所里与人交谈

可要是我们全搞砸了怎么办?



图 2-5

要是每一个员工都在独立做出他或她自己的决定，那岂不是乱套了吗? Valve 是凭什么来判断自己有没有走对路? 既然我们每个人都有权把握这个方向盘，那对某个人可能会把车开下悬崖的担心是不无道理的。

长期的经验告诉我们，把责任分摊得尽可能的广，比如分摊到每一个人的话，在集体面对挑战、把握机遇、以及抵抗威胁时的力量就越强大。

我们每一个人都是与客户长期关系的经营者。我们犯错时，他们的眼睛会特别雪亮，揭穿时更是不留情面。有时他们甚至会对我们大发雷霆。但因为我们时刻都将他们的利益放在心上，我们坚信自己能做得更好；我们今天犯下了错误，并不是因为我们要去利用任何人。

3

我干得怎么样？

你的同事和你的表现

我们有两套标准的方法来进行相互评估："同事评价"和"综合评估"。同事评价是同事之间相互提供反馈以提高个人贡献。综合评价则主要是起到薪酬调整作用。两种评估都取决于同事间相互收集的信息。

同事评价

我们所有人都需要工作表现的反馈——用以提高自己以及确保自己不会退步。我们每年都会就工作表现互相提供一次反馈。除了这种正式的同事评价以外，我们任何时候都可以通过周围的人知道自己的表现。

相互给予反馈是有一个框架的。一组人（这组人每次都会换）会对全公司里每个人进行面谈，询问他们自上一轮同事评价后都与谁合作过以及与每一个人一起工作时的感受。这种反馈所提供的信息可以帮助他们成长。这就意味着你对某个人的高质量的评价将对那个人产生量身定做的指导性作用。

然后，这一反馈将被汇总、整理、匿名化，最后被分发到每个被审核人手中。采用匿名反馈无疑是有利有弊的，但我们认为这是目前给每一个人提供最有用信息的最佳方法。不过要是你想让一个人快点知道你对他的看法，那就完全没必要在每年一度的同事评价之前一直憋在心里。事实上，时常沟通的效果会好得多，因为摆脱了正式同事评价时的约束。

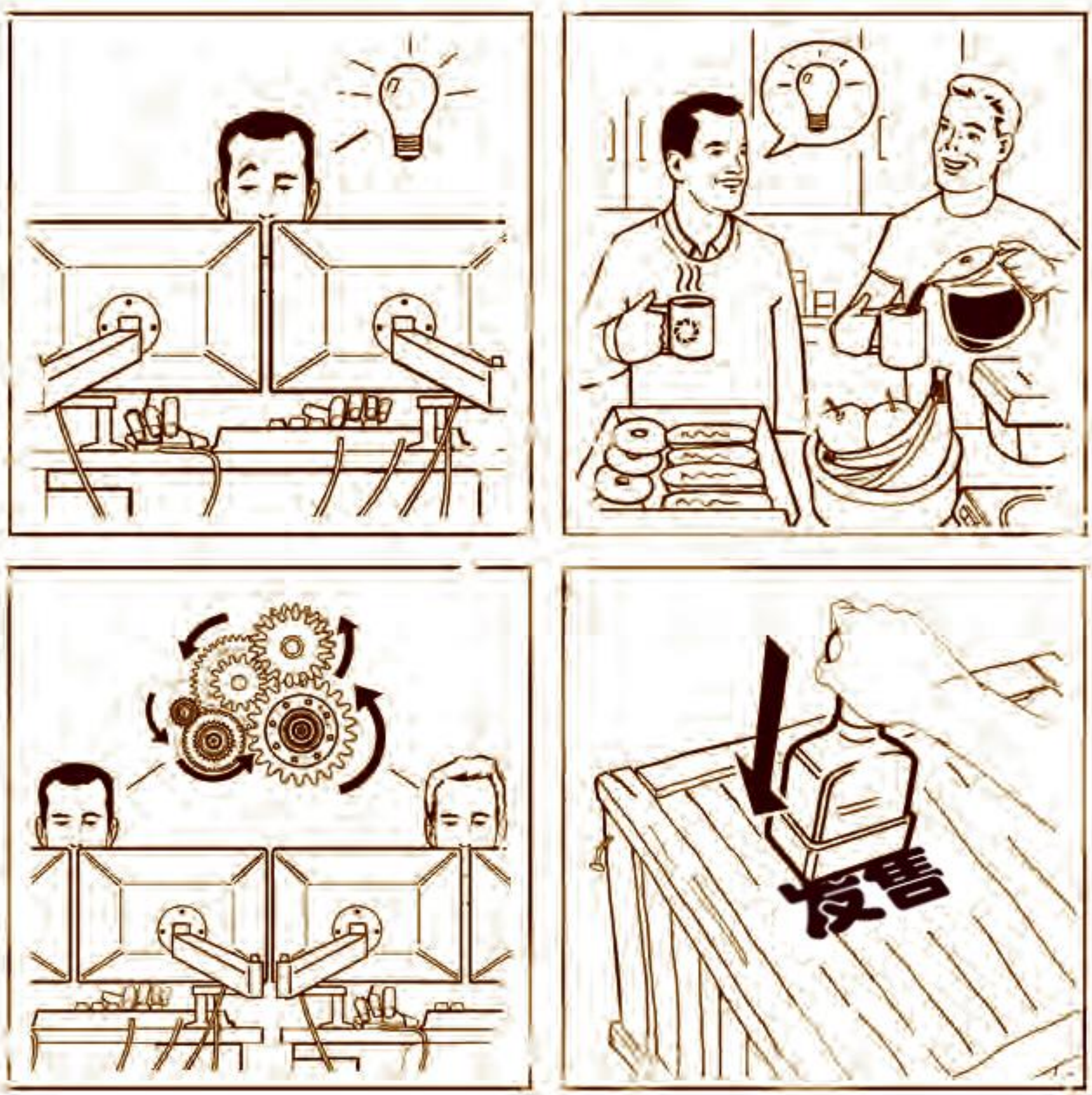
在提供给同事评价反馈时，请记住下文的“综合评估”所用的 4 个指标分类，因为它们有助于我们更具体地衡量某人的价值。

综合评估（以及薪酬制度）

我们每年都做的另一种评估是在同事之间排名。与“同事评价”那种从每一位员工那里获取信息的方式不同，综合评估是为了评定谁在公司创造了最多的价值，以此决定每一个人与其实际价值相称的薪酬数额。

Valve 的薪资水平远高于行业平均水平。而我们的人均收益更是高于谷歌、亚马逊或微软，因为我们始终坚信把尽可能多的钱回报给每一位员工是正确的。Valve 不喜欢贪员工的便宜，因此你的薪酬不会低于你所创造的价值。

图 3-1 无需老板的工作方法



第一步：蹦出了个好点子

第二步：告诉一位同事

第三步：一起合作

第四步：发售！

而对在这里工作的人来说，其实就算工资高于他们所创造的价值，那他们最终也贪不到什么便宜。

所以 Valve 的目的是要使你的薪资与你的贡献“保持一致”。对于新进公司的员工，我们会听取他们的期望薪资并争取满足，因而他们之间的薪资会有较大的差异。而随着他们工作时间的增长，工资会根据内部同事给予的评估进行调整。我们所谓的“保持一致”，就是指按他们自身实现的价值来决定劳动所得（多数情况下同事的意见至关重要）。

如果你觉得自己的报酬与自己的贡献不相符，那就请提出来。在 Valve，这种对话的轻松和直爽程度会令你吃惊。尽管调整薪资的必要流程这里已经说明了，但如果有问题，说出来肯定是最好的选择。一个人闷头为工资的事情发愁，这对你和对 Valve 都是种损失。

在 Valve，消除评估过程中的不公平同样至关重要。我们相信我们的同事们在每个人价值体现上的判断都具有充分的参考价值。我们的平等结构一定程度上避免了其他使用等级制度的公司所遇到的问题，而我们的“综合评估”则正是要尽可能地彻底根除残留的不平等现象。

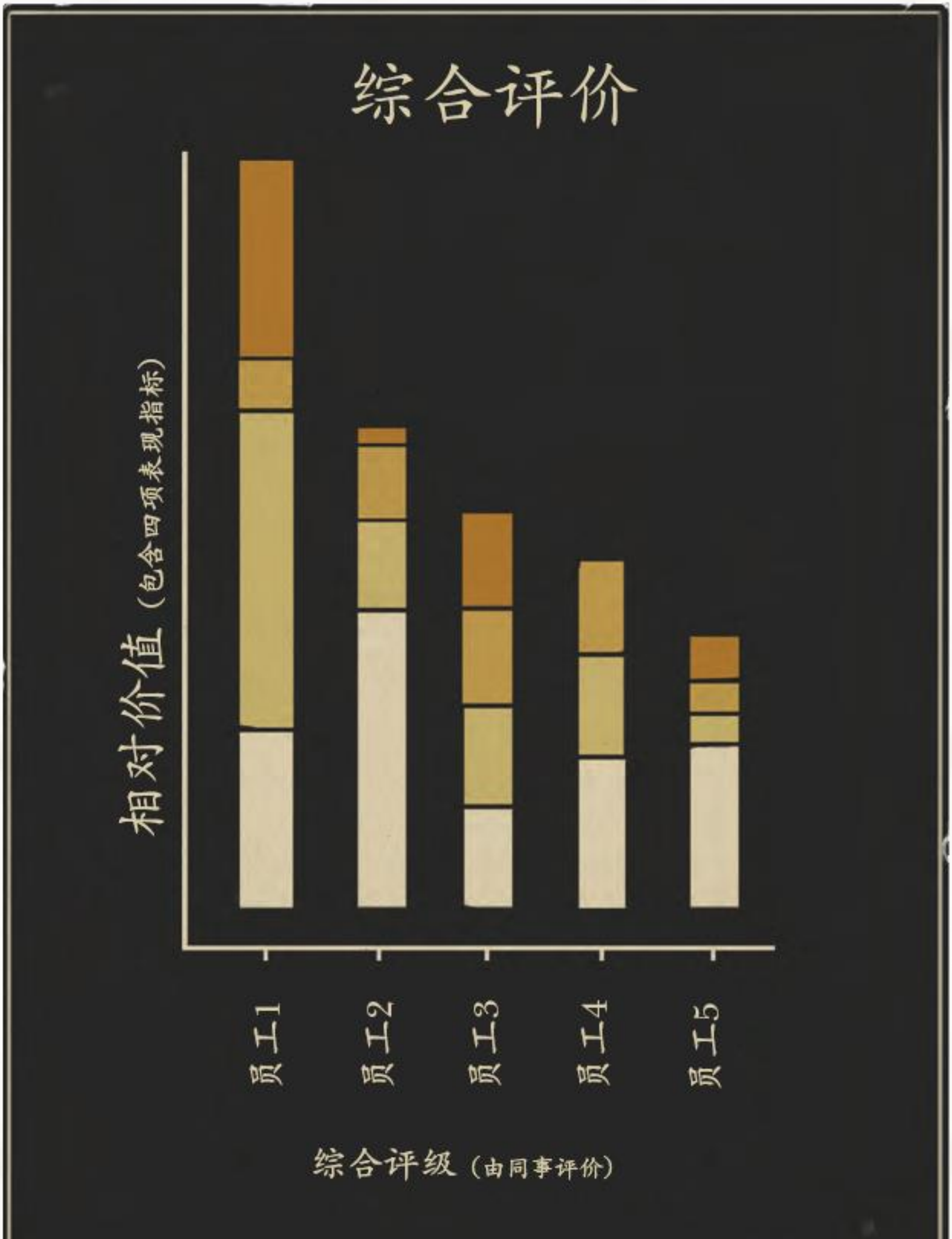
每一个项目/产品小组都要为自己的组员进行评估。(我们不会让员工对自己进行评估，因此将小组拆散成几小部分，每一个小部分的人对除自己之外的其他人进行评估。)这一评估基于以下四项指标:

1. 技能等级/技术能力

你所解决的那类问题有多难，又多有价值? 你遇到的问题有多重要/关键? 你对解决某一种难度的问题是否有独一无二的本领(公司范围内? 行业范围内?)，例如绘画、设计、写作或者作曲等等?

2. 产量/输出

你输出过多少可行的、有价值的、完成度高的产品(不一定要发售给外部客户)? 海量的加班加点与你的产量无关，恰恰相反，这倒是与效率低下挂上了钩。我们更鼓励你在保持工作与生活的平衡的基础上，充分利用在办公室的时间来完成工作，而不是日以继夜的工作。



综合评价由四个指标组成，没有先后顺序：技能等级/技术能力、产量/输出、小组贡献度以及产品贡献度。这四项指标的价值对Valve来说是均等的，只是每一个人根据自己侧重情况的不同会有不同的表现。

图 3-2

3. 小组贡献度

你对项目进展、招聘、团结队友、优化工作流程、补充同事的想法、或者为别人编写工具方面的贡献有多少？往往当你在为小组做贡献时，要与你自己的个人贡献度做出权衡。站出来扮演带头人的角色会为你的小组贡献度加分，不过成为头儿并不一定会提高你的综合评价。因为这个角色谁都会时不时去扮演一下。

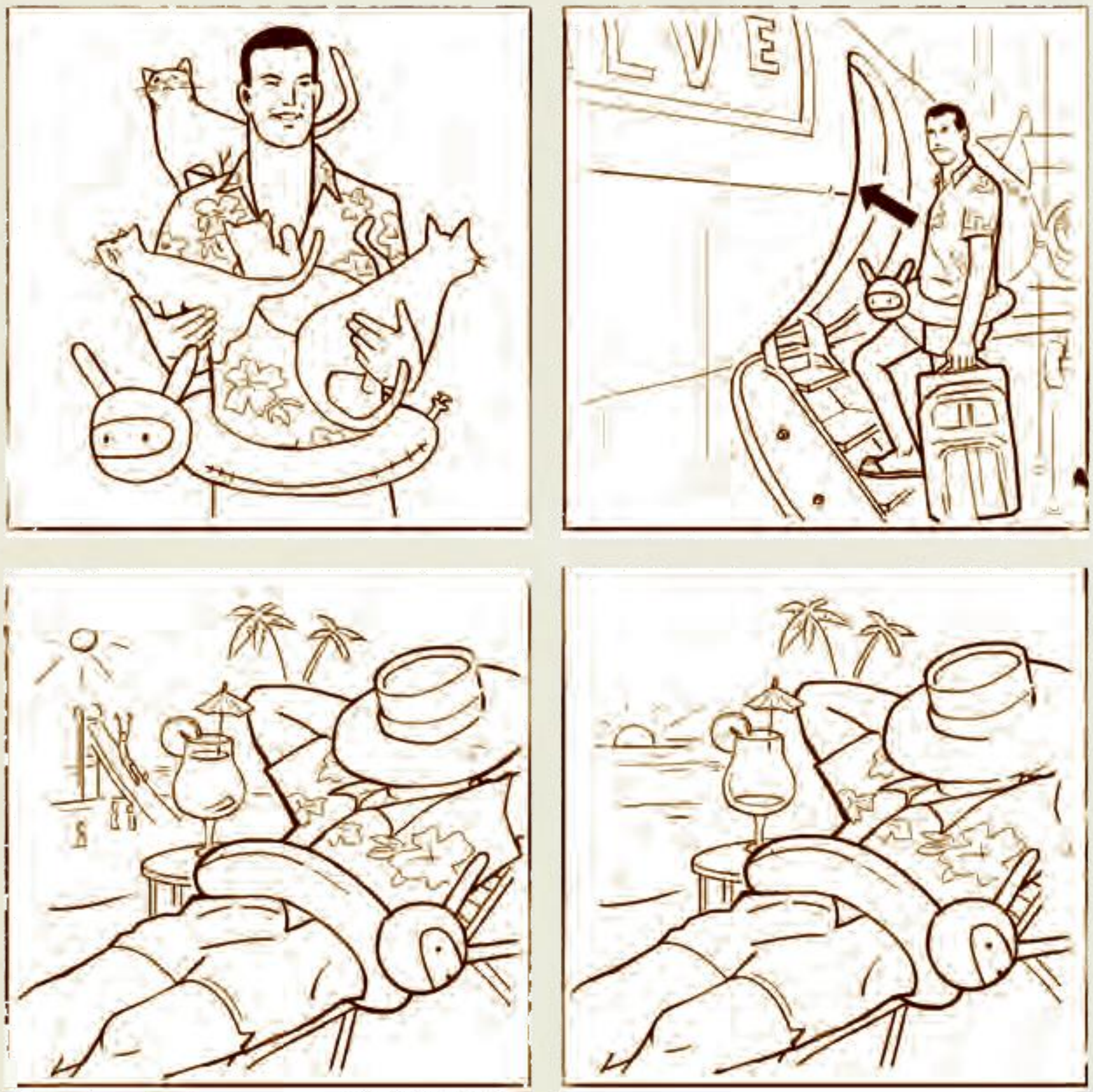
4. 产品贡献度

你在你的核心能力以外的贡献如何？你的工作对产品有多重要？你对纠正工作优先度或与他人的资源权衡上有多大影响？你善于预测客户对我们正在做出的决定的反应吗？在游戏发售周期内做一个合格的测试者或者挑出很多漏洞都属于这个产品贡献度范畴。

凭借这些指标和基于它们的综合评价，公司会明确给出“这就是你的价值”的评价。我们认为这些指标为你在公司体现价值提供了多种方式。

组内评估一旦完成，汇集的信息都会在全公司范围内公开。具体方法这里就不细说了。有一个维基页面专门介绍同事反馈和综合评价流程的细节。

图 3-3 参加公司度假的方法



第一步：找人照看你的猫咪们

第二步：准时登机

第三步：在泳池边休息

第四步：继续在泳池边休息

4

选择你自己的冒险

你的头六个月

你已经克服了新人障碍。现在你不能只注意自己是否“多产”了——而是要开始塑造自己与 Valve 的未来了。你的个人职业发展和 Valve 的成长现在都掌握在你的手中。以下是一些让你和公司一同走向成功的想法。

角色

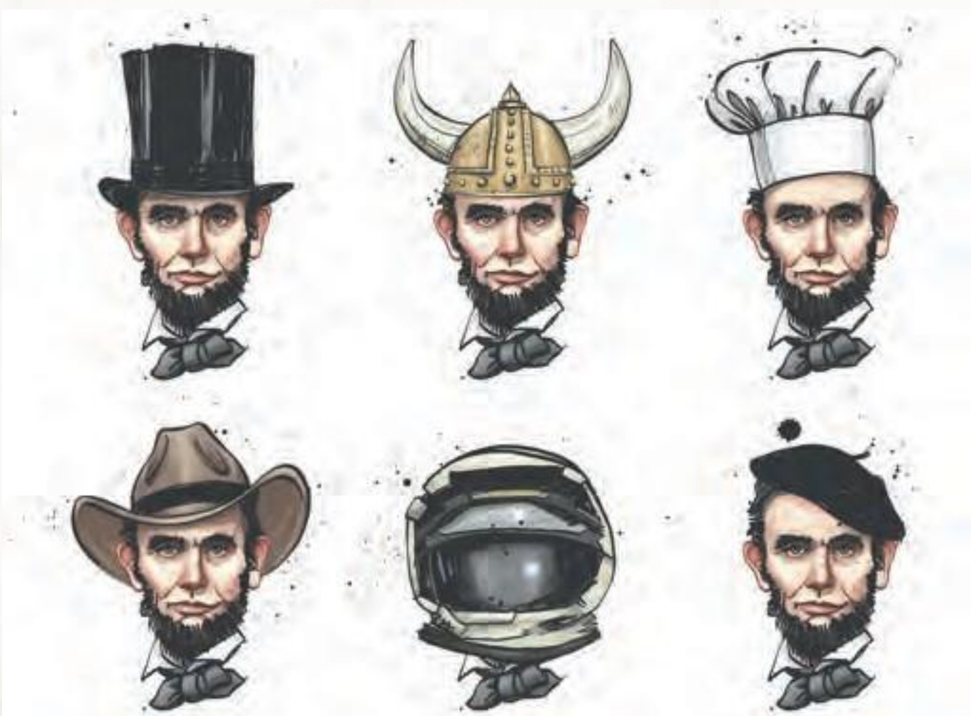


图 4-1

现在已经很明显了，你在 Valve 扮演的角色是流动的。总的来说，在 Valve 里没人有固定的职位，这是特意为了避免组织上的约束而这么设计的。其实为了方便起见，我们

每个人都给自己起头衔。尤其是那些需要与公司以外的人们打交道的员工，他们会给自己起多个头衔，这样往往有利于工作的顺利开展。

而在公司内部，我们按自己眼前的工作给自己起头衔。人人都是设计师。人人都可以质疑别人的工作。任何人都可以招募同事为自己的项目卖力。人人都要以“战略家”的姿态去决定如何满足客户的需要。分析、估量、预测、评估是我们的每日工作。

所有这些理念在我们的游戏中也得到了直接的体现——在制作人员名单中所有人名都以首字母顺序排列。就这么简单。这是一个从发售《半条命》时就开始的传统，我们引以为傲并沿用至今。

进步与成长

由于 Valve 没有传统的等级制度，所以有时会让人对自己的职业规划感到迷惑。“来 Valve 以前，我在好莱坞做第二动画总监助理，我计划 5 年内升职到总监级别。那我在这里该怎么继续前进呢?”

在 Valve 的工作将为你提供一个极其高效的环境，而且在很多情况下也是加速升迁的好机会。具体来说，公司提

供的是那些有着严格约束的公司所不具备的个人技能的拓展空间。

所以说，你的“成长阶梯”是为你量身定制的。它成长的速度取决于你实际的能力。你全权掌握着自己的轨迹，而且随时随地都能利用来自你周围的帮助。需要指出的是，我们基本上不会有任何正式的所谓“员工发展”项目（培训课



图 4-2

程、导师任务等），因为这对资深员工来说多数是无效的。我们相信表现优秀的员工都会自我进步。

在 Valve，多数适应性强的员工会比在其他任何地方工作得到更合适也更良好的定位。

往工具箱里放更多工具

Valve 最成功的员工都（1）高度全方位地发展，(2）在某几个领域是世界级的专家。(*见第 46 页 “T 型”员工图*)。正是得益于 Valve 这种才能多样化的特点，即便在自己的非核心技能上你也会有长足的进步。

工程师们：**编程仅仅是开端**

如果你以软件工程师的身份入职，想必你现在已经被一大群各种领域的——比如创意、法务、财务、甚至心理学——专家团团包围：其中的许多人可能每天都和你坐在同一间屋子里，这可是大把的学习机会。任何时候都要抓紧这一机会去学习其他领域的机制、词汇、和分析方法，使自己更有价值。

非工程师们：编程或被编程

Valve 的核心竞争力是软件制作。尽管开发产品需要涉足许多截然不同的领域，但我们依然是一家以编程为主的公司，因为软件制作的核心就是编程。如果你的专长不是写代码，那么你尝试去了解软件制作的代码编写所付出的每一点努力，都将使你自身（和 Valve）获益。你不必成为

一个工程师，也没人说工程师就比你更有价值。可是，向尖端技术方向拓展永远都不是一件坏事，这样做可以从质量和数量上都令你的“工具箱”里的工具更丰富，这也就意味着对客户也有更多的影响力，同时你自己也变得更有价值。

5

Valve 在成长

你扮演的最重要角色

本手册所提到的那些内容看起来对小型新公司会很有效，但在这家有数百员工数十亿收入的公司里却不一定。最大的问题是：这一切有衡量标准吗？

至少，目前来说是有的。而且我们相信只要小心行事，那么我们公司越大，这一套标准就越有效。这听起来有点违背常理，但是只要坚持雇用最优秀的、能力最强的全能人才，那就不是什么问题了。要让一切都正常运转并不容易，所以我们的招募/招聘更需谨慎。要是哪天我们开始雇用不如我们这么高效又干劲十足的决策制定者的话，那本手册里的大部分内容就起不到作用了。

唯一不与我们的成长呈正比的是我们的对外公开度。（*见第 52 页“Valve 的弱项是什么？”*）

不过好在我们每个员工的盈利能力都在增加，说明我们的大方向是毋庸置疑的。

几年来，我们的招聘速度每年以 10%至 15%的速度增长。2010 年速度略有加快，但没有超过每年 20%。2011 年保持了这个速度，主要集中在客服人员的聘用上。

在招聘增长率上我们没有限制。我们会在现有员工基础上继续以最快的速度吸收最优秀的人才并扩大公司的规模。幸运的是，在公司成长方面我们没有任何外界压力——一切由我们自己的商业目标来决定。这个目标则会根据公司成功所需的长期愿景而随时改变。最终，我们的成功，源于我们始终保持着超高的用人标准。

招聘

世界上最重要的事情莫过于招聘了——无一出其左右，

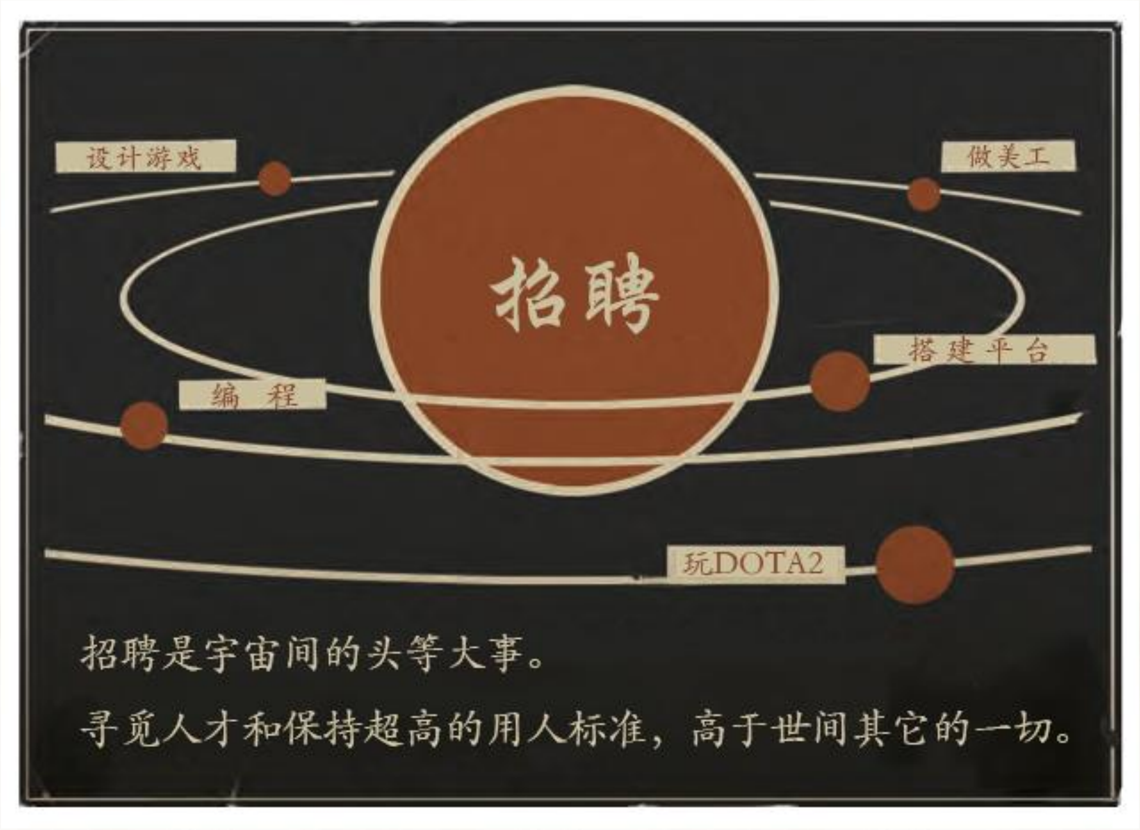


图 5-1

甚至比呼吸还重要。因此当你在负责招聘——参与一轮面试或改进招聘内容时——你手头上干的其他一切都是无关紧要的，应该立刻抛到脑后！

当你初入 Valve，去参加几个应聘者面试将让你受益匪浅。跟身边的老手一起去面试新人吧！在某些方面，我们的面试和普通公司很像，但我们有自己的手段，这是绝佳的锻炼机会。这里不会阐述过多细节，所以快去问周围的人吧，积极参加到面试中来！

为什么招聘对 Valve 如此重要?

在 Valve，增加一个新鲜个体对我们成功的影响要远大于对其他任何公司——无论是好影响还是坏影响。由于这里没有人员的组织划分，所以一个优秀新人创造的价值能够辐射到整个公司。

带你朋友一起来。作为一名新人你最大的价值就在于告诉我们还有谁值得雇用。假设你已经相信 Valve 确实是地球上最好的公司，那就告诉我们谁是地球上最出色的人，我们就能把他也弄进来了。要是你还不确信，那就等 6 个月后再问一遍自己信不信。

而错过一个人才则是我们可能犯下的代价最高昂的错误。

通常，我们是否用对了人会立即出现明显的效果。但是在我们的管理层没有分权制衡之类的制度，所以有时候还得花更多时间来观察一个新人是否适合这里。这是这类有机架构的公司的一个缺点——一旦用错某个人，就会造成许多破坏，而且长期不被发现。尽管最终造成损失的人总会被淘汰，但他们造成的破坏依然会非常惨重。

那我们如何决定该雇用谁呢?

“如何招人”这个伤脑筋的问题足够单独写一本手册了。或许还真值得一写。这其实很难有个具体的描述，因为我们一直都在不断从招聘过程中学到新东西。在评估应聘者的同时，我们也会问自己这样的问题：

- 我会想让这人当我的老板吗?
- 我会从他/她身上学到很多东西吗?
- 要是这家伙跟我们竞争怎么办?

总的来说，我们会高度重视协作型人才。他们必须具备高度协作环境下不可或缺的素质——能够快速分析问题并与他人沟通，同时还要有创新性、举一反三、创造性、能言善辩、和反应迅速这些能力。这些素质远比他们在某一特

定领域的专长或者在有限领域内的精通重要。这就是为什么我们通常会向专精某一技能的“专家”们说不。

当然，上面这些并不足以证明他们做得到全面协作——我们也要用同样的内部互评四项指标去评估有潜力的雇员（*见第 27 页”综合评估”一节*)。

我们重视“T 型”人才

这种人既是全能选手（在有价值的方面涉猎极广—T 型图的顶端），同时也是专家（尤其擅长某一特殊领域—T 型图的那根垂线)。

这一标准对于在 Valve 获得成功至关重要。我们通常会淘汰那些仅有全才或仅有专长的人。一个局限在自己专精范围内的人是很难与之协作的。而一个无所不知的全能者却很难在某一方面有突出表现，这样的话作为一个个体的贡献就不会很高。



图 5-2

我们要的是比我们更强的人

在无监督的情况下，人们总趋向于雇用比他们自己能力弱的人。之前列举的 3 个问题正是为了提醒他们，不要只接受有用但不如我们自己的人。我们应该吸收比我们更能干的人。

有时候，要完成大量繁琐的工作，雇用能力较低者或许能更顺利地完成。这样来说，雇用那些能用得上的人，看起来（短期来说）起码比一个都不雇用好。但那其实是个天大的误区。我们可以雇用临时工/合同工来帮我们渡过难关，但我们绝不能为此降低招聘门槛。另一个雇用能力较

弱者的原因是公司政治问题。在多数机构中，雇用一些庸庸之辈来办事所带来的好处会相当可观。可在 Valve 则不然，你要是这么做的话会对公司很不利，而且会加重你自己的负担。大大地加重！

无论职位是什么，招聘标准都是一样的

无论是对工程师、美术师、动画师还是财务人员，所有的规则和标准都是一样的。有些细节确实会有不同，比如美术师和编剧要在面试前就给我们看他们的作品。但在面试阶段，无论你应聘的是什么职位，我们都一视同仁。

“门槛那么高，我今天可能被录用吗?” 这是个好问题。回答或许是否定的，但这对我们来说是大好事，我们应该庆贺自己依然在正确的方向上前进。不过只要你能继续体现你的价值而且干得很开心，那些都不重要，真的。

==

问：要是所有这些奇谈怪论都有效，那为什么其他公司不都这么干呢?

答：因为这很难做到。主要的原因是，这家公司从创立第一天开始就已经许下承诺，用一种截然不同的方式来招聘。要这么做你还必须坚信，公司的这种架构远比任何短期商业目标都重要。同时也必须完全没有来自外界的压力——公司的自给自足是关键所在。而且还得有一位对创办这种地方充满自信的创始人。这实在是太少见了。太少见。

很难以这种方式运作一家公司的另一个原因，是它需要高度的警惕性。一旦核心价值观发生变化，那就是一条不归路。而要维护这种价值观则需要每一个人的信心和承诺，尤其是这里的那些老员工们。在其他公司，那些“元老”会依靠传统的阶级文化和时间的积累而掌握越来越多的权力和金钱。

==

6

结语

Valve 的弱项是什么?

本公司的架构在设计上有些不足。我们通常认为这些缺点并无大碍，但实际上我们还是希望在很多方面有所改进：

- 引导帮助新人找到方向。我们写这本册子确实是为了提供帮助，但正如前文所说，一本书内容有限。
- 引导别人。不仅帮助新人找到出路，还能前瞻性地解决人们在某些需要帮助的领域的问题，这是我们组织上所欠缺的地方。同事评价有所帮助，但很有限。
- 信息的内部分享。
- 在一些全新领域内去寻觅和招聘新人（比如找个经济学家！或者工业设计师！）。
- 提前比几个月更长的时间做出预测。
- 我们错失了许多想在传统公司架构下工作的优秀人才。当然这触及到了我们公司的根本，不可动摇，不过我们应该认识到这种自我完善方面的局限性。

要是所有办法都不管用怎么办?

有时候这本书所教你的思想或者方法和现实还是会有些差距的。但我们坚信，即便有时问题顽固不化，Valve 还是会有办法根除它们的。

依你看，这家公司里有那些方面是超出这本手册中所提到的那些理念范围的？我们对此有何办法？这些不同是好事吗？你想改变些什么？这本手册所描绘的是我们坚信不疑的目标。如果你发现自己正在一个与这些目标相违背的项目或小组里，那就请你来改变它。帮助这个小组迷途知返。与组员或其他人谈谈这些我们深信的目标。

你将领我们走向何方?

几年之后，仰仗你的努力，Valve 将会焕然一新。我们急切渴望看到你将领我们走向何方。你为客户所创造的产品、功能以及体验将为这家公司赋予全新的意义。

无论是一个新游戏、Steam 上的新功能，还是帮客户省钱的新办法、一副令我们赏心悦目的画，或是对法律威胁的防范、一种新字体、一个让工作更健康的点子、一个制作
《军团要塞 2》帽子的新工具，抑或是一段令人惊叹的动画、一种能激发我们智力的小测试，也可以是一种能感知你恐惧的游戏控制器、能让所有四岁孩子欢笑的玩具，或者是
（最好是）某些还没人想到过的东西——我们迫不及待地想看到你选择在 Valve 创造的未来。

术语表

行话、隐语、代号

14 岁的小男孩——要是你见到这么一个孩子在搞你的项目，别担心。那其实是 57 岁的 Josh Weier（参见 Josh Weier 词条）。要是你有多余的干细胞，那就给他！他每天都要用它们洗澡。

澳大利亚——一个靠近新西兰的地方，Valve 员工超过半数都出生在这个国家，部分出生在新西兰。

西雅图——Valve 的创始人答应过我们办公室会搬去的城市，吊足了我们胃口之后又换到了东部地区。（参见 Greg Coomer 词条）

咖啡机、售货机——Valve 所有办公室里的自动售货机都有脱咖啡因的咖啡豆。据我们所知，它们从来都无需补充。因为我们都知道那些豆是塑料的。

公司度假——每年公司都会带领全体员工和他们家人一起飞到热带某地享受一个长达一周的免费假期。期间最受欢迎的活动是胡须大赛、潜水、冰淇淋游戏、水上摩托车或者只是坐在沙滩上，跟当地人聊聊天，买他几个大眼贝壳。（你的感觉：一个都不买。他们还价：那就买五个吧。）

空荡荡的五楼——游戏 Ricochet 一旦最终获得了游戏界认可，我们就把是它获得的所有奖杯都放在那层楼。

“鱼缸”——在餐厅边上的会议室。就是有巨大玻璃墙的那间。别被那名字骗了——我们不把它当鱼缸使！当然，除了每个“鱼缸星期五”，我们会用一万加仑的腐臭盐水灌满它，然后看着一群魔鬼鱼和鲨鱼互相搏斗至死。你的员工福利里没写一条，不是因为这么做不好玩，而是因为这么做违法。

货物电梯——(参见第 18 页“如何移动你的办公桌”)

Gabe Newell——在公司所有不是你老板的人中，他“最”不是你的老板，要是你懂我们意思的话。

Greg Coomer——公司中唯一一个关心或者记得有人答应过我们会搬家到西雅图去的人。

刀子——你永远不会嫌多。但再多的收藏都绝不会让你更强大。

经理——我们公司里没有这种人。所以要是你见到了一个，请马上通知别人，因为这很可能是这栋楼前主人的鬼魂。无论你干什么，都别让他给你解释什么是“幽灵活动规范”。

Mann 公司——专门制造危险产品，对象是偶尔会发飙的男性，极其偶尔会像宣传得那么好用。公司老板为 Saxton Hale (参见“澳大利亚”词条)。

车库电梯——一个具自我意识的设备，专门劫持人质。要小心。

游戏测试——我们常干的事情。而且要是 Karen 也来测试，那就有噪音了。

小马驹——离开电脑的人的最爱，也是那些每个笑话只想听一次的人最鄙视的东西。

《蝎子、毒药、女王》——要是你去洗手间，频繁地被 Pavlov 那奇怪声音打断，那你就别想再舒畅了。除非有人在你耳边哼唱更强烈的音乐。

差劲的巫师——负责所有 Dota 2 游戏漏洞问题的人。又名 Finol。

Talk Alias——Marc Laidlaw 的内部博客。

（未）**加重伴侣枕头**——Erik Wolpaw 与它形影不离。别人坐过后再堵住 Erik 的嘴的东西。

Valve 活动——你会去试着爱上铁匠活儿的。

Josh Weier——各种念法都有：“Josh Weere”、 “Josh Wire”、 “Josh Woe-Rue”、“Josh wuhh…[省略 N 种]，当人们再也懒得纠结这发音时，就干脆念“Josh Joshington”了，反正都一样！

WFH——“在家工作”的缩写。天上哪怕只落下一片雪花，你就这么办。